جامـعة مـؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر الإدارة الوسطى "دراسة تطبيقية في شركة المدن الصناعية الأردنية "

إعداد الطالب
منير فايز زريقات

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2013

الإهداء

إلى كل من أحبني وأحب الخير لي:

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله إلى والدتي وأخوتي.

إلى زوجتي التي وضعت مولودها الثاني وأنا على مقاعد الدراسة وصبرت وعانت الكثير معي لإكمال مسيرتي العلميه فالشكر الجزيل لها.

إلى أبنائي عامر وعيسى الذي أتمنى من الله أن تكون وقفتي المشرفه هذه أمامكم درس لهم للمثابرة والعطاء وأن يروا في ذوائب شعري البيضاء النور الذي ينير طريقهم إلى العلم وأن يعلموا أنه ليس هنالك مستحيل إذا ما كان هنالك تصميم وإرادة .

منير فايز زريقات

الشكر والتقدير

قال تعالى:

"رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي"

صدق الله العظيم

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الكبير ومشرف رسـالتي الأسـتاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة، فبعد شكر الله عز وجل يشرفني في هذا المقـام أن أتقدم له بجزيل الشكر والعرفان على تشرفه بقبول الأشراف على رسالتي هذه فقـد أعطاني الكثير من وقته وعلمه وبذل كل ما بوسعه لتذليل المصاعب والعقبات التي واجهتني في إتمام هذه الرسالة ومهما قلت وعبرت عن ما في نفسي له من امتنـان فلن أوفيه حقه من التقدير جعل الله عمله هذا في موازين حسناته وجزاه خير جزاء.

أما الشكر الذي هو من النوع الخاص فهو إلـى كـل مـن لـم يقـف إلـى جانبي، ومن وقف في طريقـي وعرقـل مـسيرة علمـي، وزرع الـشوك فـي طريقي فلولا وجـودهم لمـا أحسـست بمتعـة البحـث، ولا حـلاوة المنافـسة والتصميم، ولولاهم لما وصلت إلى مـا وصـلت إليـه فلهـم منـي كـل تحيـة واحترام.

منير فايز زريقات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الانجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أسئلة الدراسة	2
4.1 أهمية الدراسة	3
5.1 أهداف الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 التعريفات الإجرائية	5
8.1 أنموذج الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10
1.2 الإطار النظري	10
2.2 الدراسات السابقة	17
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	28
3.1 منهجية الدراسة	28
3.2 مجتمع الدراسة	28
3.3 جمع بيانات الدراسة	28

3.4 أداة الدراسة 29
5.3 صدق أداة الدراسة 30
6.3 ثبات أداة الدراسة 30
3. 7 المعالجة الإحصائية 31
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتوصياتها 32
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 32
2.4 اختبار الفرضيات 36
3.4 مناقشة النتائج 51
4.4 التوصيات 54
الخاتمة 56
المراجع 57
الملاحق 62

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لـلأداة ككـل وكـل بُعـد مـن أبعاد الدراسة	30
2	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لإجابـات أفـراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمدى توافر ابعاد الذكاء التدريبي.	32
3	المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لإجابـات أفـراد العينة لمستوى فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المديرين	33
4	يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الـذكاء التـدريبي وفاعلية البرامج التدريبية، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد	34
5	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	37
6	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكـد مـن صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	37
7	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الـذكاء التـدريبي بإبعـاده المختلفة في فاعليه البرامج التدريبية	38
8	نتـائج تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية البرامج التدريبية من خلال أبعـاد الـذكاء التدريبي كمتغيرات مستقلة	40
9	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الـذكاء التـدريبي بإبعـاده المختلفة في كفاءة المدرب.	40
10	نتـائج تحليـل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة المدرب من خلال أبعاد الـذكاء التـدريبي كمتغيرات مستقلة	42
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الـذكاء التـدريبي بإبعادهـا المختلفة في المادة التدريبية	42

12	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الـذكاء التـدريبي بإبعادهـا المختلفة في تنظيم وبيئة العملية التدريبية	43
13	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(ابعاد الذكاء التدريبي) في المدن الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية	44
14	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحـسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي تبعاً لمتغير العمر	45
15	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحـسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي حسب متغير المؤهـل العلمي	46
16	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحـسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي حسب متغير سـنوات الخبرة	47
17	نتائج اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء التـدريبي تبعـاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي).	48
18	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية البرامج التدريبية) فـي المدن الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية	49
19	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحـسابية فاعليه البرامج التدريبية حسب متغير المؤهل العلمي	50
20	نتائج اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو فاعليه البرامج التدريبية تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).	51

قائمة الأشكال

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	9

قائمة الملاحق

الرمز	عنوانه	الصفحة
أ	أداة الدراسة	62
ب	قائمة بأسماء المحكمين	67

الملخص

أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر الإدارة الوسطى
"دراسة تطبيقية في شركة المدن الصناعية الأردنية "

منير فايز الزريقات

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه، وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (62) موظفاً، وكان عدد الاستبانات المستردة (56) استبانه صالحة للتحليل، واستخدمت الرزمة الإحصائية (SPSS,V10) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد والتدريجي .وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لإبعاد الذكاء التدريبي في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وأن المتوسط العام لمستوى فاعلية البرامج التدريبية في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً، وأن هنالك أثر لأبعاد الذكاء التدريبي في المتغير التابع الكلي(فاعلية البرامج التدريبية).

Abstract

The impact of intelligence training in the effectiveness of the training programs from the perspective of the middle management "An Empirical Study in the Jordan Industrial Estates Company"

Muneer Fayez Alzuregat

Mu'tah University, 2013

This study aimed to analyze the impact of intelligence training in the effectiveness of training programs at Jordan Industrial Estates, where the problem examined by the current study was formulated by major questions: Does variables (modeling behavior, and training needs, and learning by working, interact, and Smart Goals) represent fields of intelligence training. In addition to the recognition of the Industrial Estates Company of the importance of relativity of the indicators of the effectiveness of training, and whether there is a force and effect relationship (role) for the intelligent training in its five fields in the effectiveness of training.

To answer the questions above, a hypothetical study plan has been put that reflect the nature of the link and effect relationships between intelligence training through its fields, and its role in achieving training effectiveness represented by: Coach efficiency, and training material, organizing and training process environment.

A set of minor and major hypotheses emerged from the scheme which has been tested using a variety of statistical methods to process the data that have been obtained through managers answers surveyed in the Industrial Estates Company (society study) and the study found that the overall average dimensions of intelligence training in the industrial cities from the perspective of managers came to a fair degree, and that the overall average level of effectiveness of training programs in the industrial cities from the perspective of managers was mediocre, and there is the impact of the dimensions of intelligence training in the total dependent variable (the effectiveness of training programs).

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يحتل الذكاء التدريبي، أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات وللشركات المحلية والعالمية خاصة في ظـل التطـورات الاقتـصادية والـسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حـدة المنافـسة علـى الأسـواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

والذكاء التدريبي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريـضة التي تسعى إلى تحقيقها، واستشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة مـن البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شـروط وظـروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

أن للذكاء التدريبي في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتهن تفصيلها عبـر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما يضمن بالنتيجة تحسين فاعلية البرامج التدريبية، من منطلق كون تحسين فاعلية البرامج التدريبية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلاً عن اتخاذ القـرارات السليمة في عملية تنفيذها. حيث أن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثـل في فهم وإدراك وابتكار الأساليب الإدارية التي تعزز فاعليـة البـرامج التدريبيـة والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التدريب الإداري الآن على أنها المفتـاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي، نظراً للمتغيرات المتسارعة في مجال المعرفة ونظم المعلومات. كما يجب أن يحظى باهتمام جميع القائمين على عمليات الإنتاج لأنه مرتبط بالكفاية الإنتاجيـة فـي أي منظمة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على الذكاء التدريبي وأثره في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

أن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري أصبح مطلباً أساسياً، باعتباره هو حجر الأساس في العملية التدريبية، واعتباره أساساً من أسس العمليّة الإدارية، ولقد أصبحت حاجة التنظيمات لتحسين فاعلية التدريب الإداري مطلباً مِلحّاً ومهمـاً فـي البيئة العربية بشكل عام وفي البيئة الأردنية بشكل خاص، خاصةً في تلك المنظمات التي تسعى للوصول إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها فـي بيئـة تنافسية، وفيما يتعلق في شركة المدن الصناعية الأردنية فلعـل توظيـف الـذكاء التدريبي قد يكون تبلور في بعض المؤسسات الأردنية، وغاب عن غيرها وهذا قـد يكون عائداً إلى الاجتهادات الشخصية لبعض المديرين لعدم وجود مأسـسة للـذكاء التدريبي، هذا بدوره من الممكن أن يحدث أثراً سلبياً على فاعلية البرامج التدريبية، الأمر الذي دفع إلى قيام الباحثين والأكاديميين والممارسين بدراسة وتحليل العوامـل المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية، يتمثل في الاهتمـام بـالأفراد، وإيجـاد رؤى وسياسات تهتم بالذكاء التدريبي. وبما أن الذكاء التدريبي يعدّ أحد العوامل المـؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية؛ لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التـساؤل التالي: هل هنالك أثر للذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المـدن الصناعية الأردنية ؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول توافر أبعاد الذكاء التدريبي في شركة المدن الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى؟

السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء التدريبي كمتغير مستقل ومستوى فاعلية التدريب كمتغير تابع في شركة المدن الصناعية الأردنية؟

السؤال الرابع: ما أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية؟

1. 4 أهمية الدراسة:

شهدت الأعوام العشرين الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها:

1. تتطرق لبحث بعض المفاهيم التنظيمية الجديدة مثل الذكاء التدريبي ومستوى فاعلية البرامج التدريبية خـصوصا للمنظمـات التـي تـسعى إلـى تبنـي استراتيجيات مهتمة بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل.
2. بما أنّ عمليّة الذكاء التدريبي هي عمليّة متكاملة تجمع بين البعد الإستراتيجي والتنظيميّ، فإن هذه الدراسة تربطه بمتغّير هام هو فاعلية البرامج التدريبية.
3. بما أن مفهوم الذكاء التدريبي حديث العهد نسبياً في البيئـة الإداريـة، فـإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطـار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمـة فـي اكتـساب المعـارف والمهـارات، واستخدامها في فاعلية البرامج التدريبية.
4. تحاول الدراسة تقديم توصيات ومقترحات مبنية على أسس علميـه سـليمة تسهم في دعم صانعي القرار في شركة المدن الصناعية الأردنيـة لتحـسين مستوى فاعلية البرامج التدريبية على اعتبارها من أبرز الغايات التي تـسعى إليها المنظمات، فقد كان حتى عهد قريب مهملاً نسبياً وموزعاً بين الوظائف الإدارية المعروفة، ولم يعط الاهتمام الكافي.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1- تحليل أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

2- التعّرف على مدى توافر أبعاد الذكاء التدريبي في شركة المدن الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى.

3- التعرف على مستوى فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى.

4- تقديم توصيات واقتراحات للإدارة العليا في شركة المدن الصناعية الأردنية، لمساعدتهم في تحسين مستوى فاعلية البرامج التدريبية، من خلال توظيف أبعاد الذكاء التدريبي.

5- تحاول الدراسة تقديم توصيات ومقترحات مبنية على أسس علميه سليمة تسهم في دعم صانعي القرار في شركة المدن الصناعية الأردنية لتحسين مستوى فاعلية البرامج التدريبية على اعتبارها من أبرز الغايات التي تسعى إليها المنظمات، فقد كان حتى عهد قريب مهملاً نسبياً وموزعاً بين الوظائف الإدارية المعروفة، ولم يعط الاهتمام الكافي.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في فاعلية البرامج التدريبية. (كفاءة المدرب، المادة التدريبية، تنظيم وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل،

الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في كفاءة المدربين كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في المادة التدريبية كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في تنظيم وبيئة العملية التدريبية كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المديرين لأبعاد الذكاء التدريبي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى فاعليه البرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. **المتغير المستقل: الذكاء التدريبي:** مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحوير تصرفاتها لتحقيق معرف ورؤى جديدة وهو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بآن واحد. وتتضمن الأبعاد الآتية(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية).

نمذجة السلوك:

تبدد بعض المنظمات مبالغ طائلة سنويًا على برامج التعليم والتدريب للعاملين والمديرين إلا أن تلك البرامج تصبح غير مجدية وغير كافية لأنها تهمل المهارات الحيوية، وقد ثبت أن المشرفين الذين يلتحقون ببرامج تدريبية خاصة بالنمذجة العقلية والذهنية قللوا من إضاعة الوقت بنسبة كبيرة في العمل الخدمي، والمنظمات التي تهتم في دراسة وتحليل ومحاكاة النماذج تبدو أكثر فاعلية لأغراض التدريب وتحسن البصيرة التي تؤدي دورًا مؤثرًا فهي تخدم الرابط بين :المواقف والأفكار فهو يعزز الإدراك الذاتي. (صالح، 2010).

ويعد المنطق الضبابي أحد التطبيقات المهمة للذكاء والنمذجة في الأعمال، التي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة والاحتمالية تسمح بالضلال الرمادية التي تتطلب الخيارات المتعددة وليس الخيار الثنائي اسود / أبيض. ونمذجة السلوك هي إحدى الأدوات المهمة في الذكاء ونتائجها تتوزع على نحو واسع في المنظمة لتقديم أفكار وتعليقات مناسبة بشأن السلوك بدلاً من التركيز على الجوانب الشخصية (نجم، 2008).

عادة تكون الطرق الفاعلة والمجربة والملموسة مثل لعب الدور وجلسات المناقشة والمحاكاة أفضل من إلقاء المحاضرات أو القراءة. فالمحاضرات تزيد الفهم حول موضوع الذكاء التدريبي لكن الطرق التجريبية تكون عادة ضرورية لتغيير السلوك (نجم، 2008).

من هنا تعد عملية نمذجة السلوك المرغوب أكثر فاعلية في برامج التدريب، فالتدريب يكون غنيًا عندما يشجع المدربين ويساعدون المتعلمين في دراسة وتحليل النماذج ومحاكاتها.

التعلم بالعمل: التعلم إجراء تبديل وتحول في طريقة التفكير والمعالجة، ويكتسب هذا النوع من التعلم أن يكون التدريب في أثناء قيام العاملين بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلاً مناسبًا لهذا النوع من التعلم وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التعلم من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم الإرشاد التدريبي في مكان العمل .وفي

إطار التدريب الذكي فإنـه يمكن اعتماد النمذجـة أو محاكـاة القـدوة فـي سـلوكه. (Maratho and Murphy, 2009)

وأهم ما يقود إليه التعلم بأنه لا يمكن أن يـتم إلا فـي سـياق عمـل المنظمـة ومرتبطًا بتاريخها السابق واللاحق وبالعلاقـة مـع مـا يميزهـا عـن المنظمـات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكيـر بالعوامـل الناعمـة(الأفـراد، العلاقـات، قـيم العمل، الأسلوب(وعواملها الـصلبة) الطـرق، نظـم التحفيـز، آليـات التـشارك (نجم، 2008) .

ومن أجل ذلك فالتعلم عملية تنقيح الأفكار فهو يـشجع علـى الـتعلم الإيجـابي وإدخال أفكار جديدة والابتعاد عن الـتعلم الـسلبي، والبقـاء علـى القـديم وإذا مـا تحقق ذلك يجب على المنظمة أن تؤكد مبدأ هرميـة الـتعلم مـن الـتعلم الـسطحي الاسـتذكار والحقـائق، الإجـراءات إلـى الـتعلم العميـق الآراء، المقترحـات، السلوكيات.

الاحتياجات التدريبية:

في ضوء الأهميـة بـرز اتجاهـان مختلفـان للاحتياجـات التدريبيـة فـي مجالات الذكاء التدريبي يعتمدان علـى وجهـة النظـر المتبعـة، الأولـى، تمثـل وجهة نظر تعود إلى تركيز اهتمـام المنظمـات والبـاحثين علـى أن الاحتياجـات التدريبية من العاملين من حيث العدد والمهارات ككل .أمـا التوجـه الآخـر، فتبـرز أهميته ضمن رؤيـا تتجـه نحـو تبنـي توسـيع قاعـدة المعلوماتيـة والمعرفيـة باعتبارها ضرورة مما برر رأي المشككين حول العلاقة بـين هـذا المتغيـر كأحـد المقاييس المهمة للذكاء التدريبي (Johns, 2004)

أوضـح (Ciarrochi, et, al, 2009) مفهـوم التفاعـل بـين العـاملين علـى أساس واسع، حيث أوجزها بأنها تشكل إطـارين، أولهمـا التعـاون، وهـذا يـشمل حقـوقهم فـي تـسليم المعلومـات وتقـديم المـشورة والمقترحـات والحـق فـي المصارحة والاعتراض .أما التوجه الثـاني فهـو الحـوار والمحادثـة والمـشاركة في اتخاذ القرارات. فالتفاعل يعزز تماسك الجماعـة وروح الفريـق عنـدما يكـون

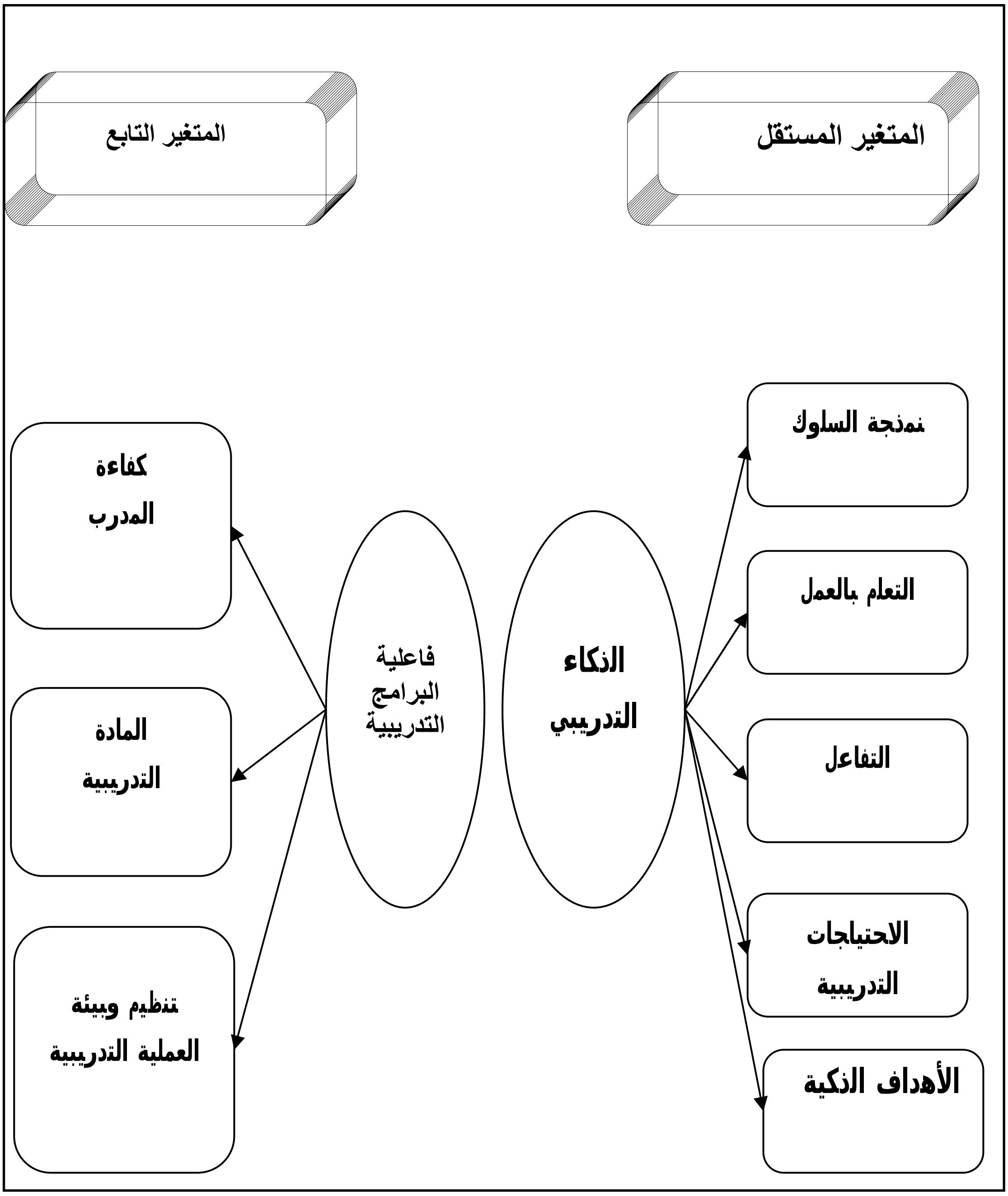
مضمونه موجهًا نحو وضع الأهداف والخطط التي تحقق للعميل أفضل خدمة وتوسع مدركاته والعمل كناصح بالثقة.

فاعلية التدريب

ان فاعلية التدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في جميع القطاعات، ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء الشركة. ولابد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعا من الاستثمار البشري، وتغليب احتياجات التنمية على الرغبات الشخصية. ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف والبيئة الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في أداء الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

ب. المتغير التابع: فاعلية البرامج التدريبية: النشاط المنظّم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد والعاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها وتتضمن الأبعاد الآتية(كفاءة المدرب، المادة التدريبية، تنظيم وبيئة العملية التدريبية).

8.1 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مفهوم التدريب

إن كل من يعمل في مجال الإدارة بشكل عام أو التدريب بشكل خاص، له تصور ضمني محدود لمعنى التدريب، وغالباً ما يختلف تعريف وتصور الأفراد لمفهوم التدريب، ويرجع هذا الاختلاف إلى إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، ومن هنا تكمن أهمية إيجاد معنى واضح لمفهوم التدريب، فقد عرفه دالي (Marcel, et.al, 2006) بأنه وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب إدارية عليا في المستقبل.

وقد عرفه (الصيرفي، 2009) بأنه عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

أما (الرحومي، 2007) فقد عرفه بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوكيات الأفراد من الناحية المهنية، والاتجاهات الجديدة للعمل، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءة الأداء.

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع إلا أنها تتشابه في المضمون إلى حد كبير فقد عرف (ياغي، 2010) التدريب بأنه جهد منظم يهدف إلى تزويد أفراد التنظيم معارف معينة ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم من ناحية واتجاهاتهم من ناحية أخرى.

وهو الجهد المخطط والمنظم من قبل الشركة لتزويد العاملين بمعرفة معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتطوير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء (السالم وصالح، 2002).

ويعرف التدريب على أنه عملية سلوكية، يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية الأصول

والمبادئ كما يعد فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقية (الهابيل، وآخرون، 2011).

كما يعد التدريـب عملية مخططـة لتعديل الموقـف السلوكي أو المعرفـي أو المهاري من خلال خبرة تعليمية لتحقيق أداء فعال فـي نـشاط أو مجـال مـن النشاطات وتطوير قدرات الفرد وإرضاء الاحتياجات الحالية والمـستقبلية للمنظمـة (Barrington & Reid, 2001).

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

1. إن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير الأفراد والمؤسسات.
2. إنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
3. إن التدريب عبارة عن نشاط مخطط له.
4. إن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في المعارف والمهارات والاتجاهات.
5. إن التدريب يجب أن يكون لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

مراحل العملية التدريبية:

للعملية التدريبية مراحل متسلسلة تجعلها عملية منظمة ومخطط لها، واختلـف الكتاب والباحثين في تحديد مراحل العملية التدريبية دون الاختلاف الجوهري الشامل في المراحل، وفيما يلي عرض لآراء الكتاب والباحثين في تحديد مراحـل العمليـة التدريبية (النداوي، 2008):

تخطيط عملية التدريب: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تنظيم ومتابعة عملية التدريب: وتتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.

تقويم عملية التدريب: إجراء تقويم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديـد نقـاط القوة والضعف فيها (كشواي، 2006).

تحليل لاحتياجات التدريب.

1. برنامج تدريب مخطط لتلبية هذه الاحتياجات.
2. تنفيذ برنامج التدريب .

3. عملية تقييم لفاعلية التدريب الذي يتم.

أنواع تدريب الموظفين:

هناك عدة أنواع لتدريب الموظفين بشركات التأمين المختلفـة، وتعتمـد تلـك الأنواع على أسس مختلفة، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي وبعضها يقسم البرنامج وفقا للأسس الزمنية (حمود، 2006) وفيما يلي بيان أنواع التدريب المختلفة:

1. التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقاً للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

أ- **التدريب المهني**: ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يختص الفرد المتدرب بأدائها.

ب- **التدريب الإداري**: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفـراد العـاملين بالوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى والدنيا في العمل الإداري.

ج- **التدريب الإشرافي**: أي تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم علـى الإشراف والتعامل مع الأفراد في ظل مسؤولياتهم لغرض نيـل رضـاهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازها.

د- **التدريب التخصصي**: ويمثل هذه النمط من التـدريب زيـادة المعلومـات والمعارف وتطوير المهـارات التخصـصية فـي مجـال محـدد مـن الاختصاصات المهنية ولذا فإنه غالباً ما يشبه التدريب المهنـي فـي رأي بعض الباحثين.

ه- **تدريب المدربين**: ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيـامهم بـدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية.

2- التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ- التدريب قصير الأجل: وغالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة ومركزة.

ب- التدريب طويل الأجل: وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن مزايا هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية عن المادة التدريبية، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب.

3- التدريب وفق نوعية الأفراد:

أ- وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما:

ب- التدريب الفردي: ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا.

ج- التدريب الجماعي: وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

مفهوم الذكاء:

يعد ذكاء الإنسان من المسائل الجدلية التي استحوذت على اهتمام العلماء منذ زمن طويل، وظهر الخلاف بين علماء النفس على وجه الخصوص حول الكثير من القضايا ذات العلاقة، ولعل الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم كان من بين أكثر القضايا الخلافية بين الباحثين (أبو جادو، 2006).

لقد عرف جاردنر (Gardner,1993) الذكاء أنه القدرة على حـل المـشكلات وخلق نتاجات ذات قيمة ضمن موقف معين أو مواقف ثقافية مختلفـة، وإذا نظرنـا نظرة تحليلية لهذا المفهوم نجد أنه يتكون من مجموعة من المصطلحات:

أولاً: القدرة وهي تعني إمتلاك الكفاية التي تؤهل صاحبها للقيام بعمل مـا، وهـذه القدرة هي نتاج الخبرة ضمن البيئة المحيطة بالفرد وتفاعله معها، وهذه الخبرات التي اكتسبها الفرد من خلال عملية التعلم والتعليم، منذ أن كان في البيئة الرحمية فلأسرة فالأقران فالمدرسة فالمجتمع الكبير الذي نعيش فيه.

ثانياً: حل المشكلات والذي يعني وجود موقف غامض يعيق عملية تحقيـق الفهـم، فالفرد يستقبل من خلال المسجلات الحسية المعلومات والتـي تحتـاج بـدورها للمعالجة من أجل تكوين المعنى الذي يقودنا إلى الفهم، وتخزن هذه المعلومـات على شكل أبنية معرفية مخزنة في الذاكرة طويلة المدى، ومن خلالهـا تتـشكل خبراتنا وتساعد الفرد فيما بعد لحل المشكلات التي تواجهه، وعليه تصبح الخبرة متوفرة لديه على شكل بناء معرفي.

وهناك العديد من الاختلافات في تعريف الذكاء، فهو ليس شيئاً مادياً محسوساً، كما أنه لا يقاس قياساً مباشراً، فالذكاء خاصية أو مجموعة من الخـصائص يمكـن تدريبها وتنميتها من خلال كثير من الأساليب التي تساعد علـي تنميتهـا وتقويتهـا (الشيخ، 2008).

ويتضمن الذكاء كمفهوم نفسي جانبان الذكاء والتعلم: فالجانب الأول تعلم مـن البيئة وكسب الخبرات والاستجابة الصحيحة للحقائق القائمة، أما الجانب الآخر فهو الذكاء والتفكير، فيعرف الذكاء: على أنه القدرة على التفكير المجرد، أي الاسـتقراء والاستنباط، والفهم والابتكار(إبراهيم، 2011).

ويعرفه (كتاني، 2007) بأنه قابلية الحصول على المعرفة وتطبيقهـا، وهـو أيضاً قابلية الفرد لفهم العالم من حوله، والقدرة على معالجته ومواجهـة تحدياتـه، والقدرة على مواجهة الوضع المستجد والتلاؤم معه بسرعة وحزم، والقـدرة علـى مرونة التكيف خاصة مع الأوضاع الجديدة.

مفهوم الذكاء التدريبي:

الذكاء التدريبي عبارة "عمليّة تستهدف استثمار خبرات وتجـارب المنظّمـة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكـرة المنظّمـة، ثـم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، وذلك فـي إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظّمة بشكل خاص والثقافة التنظيميّـة بـشكل عام (Slaski, & Cartwright, 2003).

ويعرّف الذكاء التدريبي بأنّه "الاستراتيجيات التي تتبناها المنظّمات وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيميّة" (Ashkanasy, & Dasborough, 2003)

وفي تعريف آخر لـ(Chun, et.al., 2010) يوضح أن للذكاء التدريبي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. كما بين (Dulewicz, & Higgs, 2004) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامـله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بمـا يحدث حـولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلـم في المنشـأة مع معـدل التغـير في البيئة.

وعرّف (Clarke, 2006) الذكاء التدريبي بأنّه "عملية تـدفق المعرفـة مـن الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسـات التنظيميـة". ويعرّف (Clarke, 2001:2) الـذكاء التـدريبي: "كنظـام يـشتمل علـى الرؤيـة والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات". أو أنّـه عمليـة بحث وانتقاء، وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (Jamali, 2008). ومـنهم مـن يعرّف الذكاء التدريبي بأنه:" عمليـة تفاعليـة ابتكاريـه تـشتمل علـى الثقافـة، والانفعالات، والقوة. (Leonard, 2008) أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية" (McEnrue, et.al, 2009).

مما تقدم من عرض، لم بجد الباحـث انموذجًـا يتفـق عليـه البـاحثون فـي تحديد تشكلية مجالات الذكاء التدريبي، إلا اننا حاولنا التركيز علـى نقـاط الاتفـاق مستهدفين من ذلك تحقيق أكبر قدر ممكن مـن الـشمولية، مـراعين ان مثـل هـذه

الخاصية نظريًا تكتسب أهميتها التطبيقية فـي معالجتنـا الميدانيـة اللاحقـة. وعليـه فإن مجالات الذكاء التدريبي المعتمـدة هـي" :نمذجـة الـسلوك، الـتعلم بالعمـل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل" .

عناصر جودة التدريب:

لتحقيق تدريب فعال في اطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليـات تنميـة الموارد البشرية، وباستثمار من التقنيات الهادفة الى احداث التأثير المستهدف فـي: القدرات، المهارات، اتجاهات ودوافع الأفراد، لتحقيق المستوى المعرفي من خـلال اهم العناصر منها:

1- أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات تنمية الموارد البشرية.
2- تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر الى التدريب باعتباره نظاما متكاملا.
3- تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.
4- انطلاق فاعلية التدريب من نظرة استراتيجية تـربط بـين اهـداف وفعاليـات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة.
5- أهمية استخدام فاعلية التدريب بمثابة الحاضنة لتفجير الطاقات و امكانيات الفرد مع اتاحة الفرص له لاستثمارها في الاداء من خلال " التمكين ".
6 - أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع الى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات .
7- ان الترابط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضا الشرط الرئيـسي لفاعلية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفـاهيم "إدارة العمليات " والتحـول نحـو نظـم وأسـاليب التفكيـر المنظـومي. (أبـو سماحة،1992).

ويرى (الطيب) المشار الية في (الحنيطي، 1994)، إن التطوير الإداري يهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. صياغة أهداف عملية التنمية والتفاعل بين انشطة التنمية السياسية والاقتـصادية والاجتماعية والثقافية.

2. التأكيد على أهمية الجانب الحضاري لعملية التنمية، والاستفادة مـن منجـزات التجارب الانسانية المعاصرة.
3. العمل على تنمية الموارد البشرية.
4. العمل على تطوير وتنمية نظام متكامل يعني بالحوافز المادية والمعنوية وزيادة الدافعية لدى العاملين.
5. إيجاد القيادات الإدارية ذات المهارات القائمة في مجال التنمية، وتهيئة الظروف الملائمة لها.
6. العمل على بناء وتنمية هياكل تنظيمية ووظيفية تحقق تفاعلا متكاملا بين جميـع مؤسسات التنمية.
7. تطوير وتحديث وتبسيط نظم العمل وأساليبه، وتكيفهـا وتعـديلها فـي ضـوء المتغيرات الوظيفية.
8. تنمية واثراء الخبرة الوطنية في مجال امتلاك القـدرة علـى تطـوير التقنيـة المعاصرة لخدمة أهداف التنمية. (الحنيطي، 1994).

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرت (أبو محفوظ، 2011) دراسـة بعنـوان" **أثـر الـذكاء الاسـتراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافـسية فـي شـركات الاتـصالات**" فهـدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفـة فـي تحقيـق الميـزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنيـة. واسـتخدمت الاسـتبانة كـأداة لجمـع المعلومات من أفراد مجتمـع الدراسـة المكـون مـن (319) مبحوثـاً، واسـتخدم

المنهج الوصفي التحليلي، وتمت المعالجة الإحـصائية بتحليـل البيانـات باسـتخدام برنامج SPSS، وأكـدت نتـائج الدراسـة أن العينـة تمتلـك ذكـاءً إسـتراتيجياً بدرجة كبيرة جداً، كما أوضـحت النتـائج أن هنـاك أثـر للـذكاء الاسـتراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (الهابيل وآخرون ،2011) بعنوان" **مدى فاعلية التـدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة**" حيث هـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بمـا يكفـل تحقيق الأهداف والتطلعات لكل من شركات التأمين. وقد استخدمت هـذه الدراسـة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة أسـلوب الحـصر الـشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (50) موظفا يعملون في شركة ترسـت العالمية للتأمين وشركة التأمين الوطنية وشركة المجموعة الأهلية للتأمين وشـركة الملتزم للتأمين والاستثمار.

وتم تصميم استبانه لجمع البيانات كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التـي تتناسب مع طبيعة الموضوع للكشف عن فحوى العلاقة بين متغيرات الدراسة مـن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة المعالم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجـم التغيـر الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامـت الـشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

كما أجرى (العامري، 2011) دراسة بعنوان "**أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطـوط الجويـة الملكية الأردنية**". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجـة ممارسـة الـذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي، كما هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعهـا علـى (196) مبحوثاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسـة الـذكاء الإسـتراتيجي

والذكاء التنافسي جاءت بمستوى متوسط بجميع أنماطه، كما أظهرت النتائج وجـود أثر للذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجـاح الإسـتراتيجي فـي شـركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

أما دراسة (الصايغ ،2009) بعنوان" **تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة بواسطة وزارة التربية والتعليم لموظفيها الإداريين والفنيين في سلطنة عمان**"والتي هدفت إلى الكشف عن الجهود التي تبذلها الوزارة من اجل تدريب وتطوير موظفيها واختبار صلاحية هذه البرامج التدريبية ومدى مجاراتها لمعايير التـدريب المثـالي وتحديد مواطن الضعف والقوه التي تواجه هذه البرامج التدريبيـة وتحديـد أهميـة المهارات والمعرفة والقدرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها .

استهدفت الدراسة جميع المديريات في ديوان عام الوزارة باستثناء المديرية العامه للكشافة والمرشدات وكانت عينة الدراسة مكونة من: أعضاء فنيين – محاسبين – فنيي كمبيوتر – منسقين – نواب مدراء .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :عدد كبير من الموظفين سنحت لهم ألفرصه للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تمنحها الوزارة. وأعطت هـذه البرامج الدافعية والوعي لدى الموظفين بأهمية اكتساب المعرفـة والمهـارة التـي يحتاجونها لتأدية واجباتهم الوظيفية. ولا يوجد تقييم للمتدربين بعد إكمالهم للبرنـامج التدريبي. وأغلب أفراد عينة الدراسة أشاروا بان البرامج التدريبيـة ركـزت علـى الجانب النظري وأهملت الجانب العملي.

وأجرى (العطوي، 2008) دراسة بعنوان" **أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (516) مفردة. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.15) لتحليل بيانات الاستبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها : أن فاعلية البرامج التدريبية

وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. ووجود أثر لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي، وأن أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تفسر (62.3%) من التباين في (الأداء الوظيفي).

أما دراسة (الشهري، 2006) بعنوان "**فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية – دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية** " والتي هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي، حيث من المهم الوقوف علي هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل.

وفي دراسة قام بها (العطوي، 2007) بعنوان "**أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية** "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدم إستبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ تعداده(548) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة.
2- أن المتوسط العام لتصّورات المبحوثين لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة.
3- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في الشركة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

في دراسة قام بها (برهوم وآخرون، 2007) بعنوان"**أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في مستشفيات وزارة التعليم العالي حيث يتم تدريب الكوادر الطبية والتمريضية وتأهيلها، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الطبية المقدمة فيها. كما يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل المستشفيات التعليمية، وتم اختيار عينة عشوائية من الكادر التمريضي ومن الإداريين العاملين مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، بلغ تعدادها الصافي(155) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود فروق جوهرية بين جودة الخدمات الصحية المقدمة وجودة الخدمات الصحية الواجب توافرها باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب.
2. وجود فروق جوهرية بين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ التدريب وأساليبه السائدة في المستشفى وبين المبادئ والمفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.

وأجرى دراسة (الشهرى ،2006) دراسة بعنوان "**فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية**" وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية التى تقدم للضباط فى تنمية قدراتهم، والتعرف كذلك على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتعرف أيضا على المعوقات التى تحد من استفادة الضباط من البرامج التدريبية، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لزيادة فاعلية برامج التدريب المقدمة للضباط. وتوصلت الدراسة الى أن البرامج التدريبية المقدمة للضباط تسهم فى تنمية قدراتهم وزيادة اهتمامهم بالعمل الذى يقومون به. وتوصلت أيضا الى أن سياسات وإجراءات الالتحاق بتلك البرامج مناسبة لهم، وان كان هناك بعض المعوقات المتمثلة فى عدم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وعدم وجود تغذية مرتدة عن العائد والاستفادة من تلك البرامج.

وفي دراسة قامت بها (جرار، 2006) بعنوان "**مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بدرجة ممارستهم لأساليب**

الإدارة المدرسية "هدفت إلى معرفة مستوى الذكاءات المتعددة لمـديري ومـديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أساليب الإدارة المدرسية، على عينة تكونت من (100) مدير ومديرة مدرسة، وأشارت نتـائج الدراسـة إلـى أن المديرين والمديرات أحرزوا متوسـطات عاليـة فـي أنـواع الـذكاء الشخـصي والاجتماعي والعاطفي والجسمي/ الحركي والمنطقي الرياضي، وأحرزوا متوسطات منخفضة في كل من أنواع الذكاء الطبيعي والمكاني واللغـوي والموسـيقي، كمـا أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الأسـلوب الإداري الأتـوقراطي ومـستويات الذكاءات المتعددة الآتية الطبيعي، والمنطقي الرياضي، واللغوي والمكاني وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـين الإسـلوبين (الـديمقراطي والترسلي) وأي من مستويات الذكاءات المتعددة.

دراسة (القحطانى، 2005) دراسة بعنوان"**التدريب أثناء العمل، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الريـاض** "وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل فى مراكز شرطة مدينة الريـاض، ومـا هـي طـرق وأساليب التدريب أثناء العمل المعمول بها حاليا، وما هي معوقـات العمـل بهـذا الأسلوب، والتعرف على الايجابيات التى يحققها هذا الأسلوب . وتوصلت الدراسـة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية فى محور مدى وضوح مفهوم التدريب أثنـاء العمل، ووجود العديد من معوقات للتدريب أثناء العمـل. وقـد أوصـى الباحـث بضرورة زيادة الوعى بمفهوم هذا النوع من التدريب، والتأكيد على ضرورة العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء العمل التى تناولها مفكرى وخبـراء الإدارة، وتـذليل العقبات وتهيئة كافة الظروف التى تسهل العمل بتلك الطـرق والأسـاليب بمراكـز شرطة مدينة الرياض وكافة الأجهزة الأمنية .

أما (المحاسنه، 2004) فقد أجرى دراسة بعنـوان "**تقيـيم فاعليـة البـرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذيـة بالمعهـد الوطني للتدريب**" في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفـة مـدى فاعليـة البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين فـي دورات الإدارة العليـا والتنفيذيـة بالمعهد الوطني للتدريب، وتكون مجتمع الدراسة مـن(459) متـدرب وتوصـلت

الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن البرامج التدريبية من وجهة نظـر المتـدربين فاعلة وبمستوى مرتفع. وأن هنالك رضى عن تصميم وتنفيذ البـرامج التدريبيـة. وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الـدورات التدريبيـة للمتـدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجـرى كوينمـان (Kunneman, 2011) دراسـة بعنـوان" **Management Training Activities and Training Needs within Selected Business and Industrial Organizations in Oklahoma**" وهدفت إلـى معرفـة الاحتياجـات التدريبية وأنشطة إدارة التدريب لعدة منظمات أعمال تم اختيارها فـي أوكلاهومـا. وتكونت عينة الدراسة من (75) عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك كـادراً خاصاً من الموظفين المسؤولين عن إدارة التدريب، وأن معظم المنظمات المبحوثـة لديها موازنة خاصة للتدريب، وأن هناك اهتمام واسع بالأنشطة التدريبية التي تعقـد داخل تلك المنظمات، وتعد المحاضرات التدريبية أكثر أسلوب يناسب مـديرو تلـك المنظمات لإشباع حاجاتهم التدريبية أكثر من الموظفين الآخرين. وقد مثّـل عامـل الوقت أهم عائق لعملية التدريب، بالإضافة إلى تحديد المكان المناسب للتدريب.

كما أجرى سلرز(Sellars, 2010) دراسة بعنوان" **The Relationship among Multiple Intelligences and Leadership Styles: A study of administration in Kentucky child care Facilities** " وهدفت للكـشف عـن العلاقة الإرتباطية بين الذكاءات المتعددة وأساليب القيادة لدى عينة بلغت(89) مديراً من العاملين في مؤسسات رعاية الطفولة في ولاية كنتكي، حيث تم استخدام مقياسين الأول مقياس تيل(TIMI) والمقياس الثاني هو مقياس القيادة متعدد الأبعاد، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين الذكاء البينشخصي وإسلوب القيادة.

وأجرى كـلارك وميـتلاين (Clark & Metaline, 2010) دراسـة بعنـوان" **Training in the New Private Sector in Russia**" وهدفت لمعرفة نشاط التدريب في منظمات القطاع الخاص الروسي لمعرفة واقع التدريب وأهم المـشكلات التـي تواجهه. وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً، حيث أظهرت النتـائج أن هنـاك القليل من المنظمات لديها برامج تدريبية تساعد علـى رفـع القـدرات ومهـارات

موظفيها، وهناك أثر واضح على إنتاجية وأداء المنظمات التـي طبقـت البـرامج التدريبية فيها، مما انعكس أيضاً على زيادة قدرتها التنافسية في الـسوق. وأن أهـم المشكلات التي يواجهها التدريب تتركز في عدم توفر الموارد المالية الكافية لعمليـة التدريب، وقلة المهارات المطلوبة لإنجاز معظم الأعمال مما يؤدي إلى قلة الحاجـة للتدريب، وعدم توفر الخبرات الإدارية اللازمة للمساعدة في تحديد الاحتياجات مـن المهارات المطلوبة والاحتياجات التدريبية لها.

وأجـرى فرينالـد وسـولومون (Fernald & Solomon, 2009) دراسـة بعنـوان "**Small Business Training and Development: An Analysis of Manager/Employee Needs and Practice**" وهـدفت إلـى معرفـة الحاجـات التدريبية للمديرين والموظفين في المؤسسات الصغيرة الأمريكية. وأهـم الأسـاليب التدريبية التي تمارسها المؤسسات. وقد تكونت عينة الدراسة من (600) مديراً لتلك المؤسسات، حيث خلصت هذه الدراسة إلى عدم تناسب التدريب مع الحاجة الفعليـة للموظفين ليمكنهم من أداء مهامهم بالمستوى المطلوب، وأن أهم حاجات المـديرين تتمثل في الحاجة إلى التدريب على إدارة الوقت، وإدارة الجـودة، وإدارة الأزمـات وحل المشكلات، وأن التدريب أثناء العمل أكثر أنواع التدريب ممارسة، بالإضـافة إلى استخدام أساليب حلقات النقاش. والندوات والمؤتمرات، وأشرطة الفيديو أكثر من غيرها من الأساليب التدريبية.

أما دراسة سانشيز (Sanchez, 2007) فجاءت بعنوان "**Effects of Training on Business Results**" وهدفت إلى معرفة تأثير التدريب علـى نتـائج المنظمـة وعلاقة التدريب بكل من الفاعلية والإنتاجية، حيث تم قياس أثر التدريب من خـلال عدة متغيرات أهمها نوع التدريب، وجهود التدريب. أما الفاعلية فقد تم قياسها مـن خلال اهتمام الموظفين بالعمل، والنوعية، والإنتاجية، كما تم قياس الإنتاجيـة مـن خلال تحقيق الأهداف، والعائد على الشركة، وقد تكونت عينة الدراسة من (6000) شركة من دول أوروبية هي: المملكة المتحدة، وهولندا، والبرتغال، وأسبانيا، حيـث تم توزيع استبانة على جميع مديري تلك الشركات، وقد أبرزت النتـائج أن هنـاك علاقة قوية وإيجابية بين التدريب الداخلي باستخدام مدربين من داخـل الـشركات

وبين الفعالية للشركة. وأن هناك علاقة سلبية بين التدريب الخارجي والإنتاجية فـي المؤسسات، وأن أهم المشكلات التي يواجهها التدريب تركـزت فـي عـدم تـوفر الإمكانات المالية اللازمة للقيام بعملية التدريب، وعـدم الإدراك الواضـح لأهميـة التدريب في تحقيق أهداف الشركة.

وجاءت دراسة (Wei-Tao, 2006) بعنـوان" **Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness**" وهدفت إلى دراسة تأثير الكفاءة الذاتية وحوافز التـدريب وإطـار التدريب على فاعلية التدريب في الشركات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة مـن (126) متدرب من الذين خضعوا لبرامج تدريبيـة فـي تـصميم وتنفيـذ بـرامج الحاسوب. وهم من فئة الشباب والذين تقل أعمارهم عن (35) سنة، وامتد التقيـيم لهذه البرامج خلال مدة البرنامج وعلى ثلاثة مراحل، عنـد بدايـة الـدورة، وفـي منتصفها وفي نهاية الدورة، وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة المدرب لها أثـر فـي فاعلية التدريب، وأن كفاءة المتدرب ودعم المشرفين والتحفيز لها أيضاً تـأثير فـي فاعلية التدريب، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى تطوير الدافعية لدى المتدربين والتركيز على تشجيع الاستقلالية، وخلق مناخ تنظيمي أثناء العملية التدريبية يسهم في فاعلية التدريب الإداري.

أما دراسة (Marcel, et.al, 2006) بعنـوان: **“Effectiveness of on-the-job training”**. وهدفت إلى دراسة فاعلية البرامج التدريبية أثنـاء الخدمـة، ودراسـة العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية ومستوى مخرجات هذه البرامج. وتكونت عينة الدراسة من (375) موظف من شركة تكنولوجيا ومعدات الطباعة في أمريكا. وقـد أظهرت النتائج أن المشاركين في البرامج يعتبرون الإعداد والتخطيط لهذه البـرامج أثناء الخدمة مفيدة بشكل عام. بالإضافة إلى أن الكفاءة الذاتية ودعم الإدارة هي أهم مؤشرات فاعلية هذه البرامج.

أما دراسة دواي (Dawe, 2005) فجاءت بعنوان" **The Changing Training Practices in Large AustralianFirms**" وهدفت إلى التعرف على التغيرات فـي الممارسات التدريبية في المنظمات الأسترالية الكبيرة، ومعرفة أهم العناصر التـي

تسهم في نجاح الممارسات التدريبية في تلك المنظمات في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المحيطة بالمنظمات، واشـتملت الدراسـة (49) حالـة دراسـية مـن المنظمات التي تمت دراستها لفترات زمنية مختلفة، وقد توصلت الدراسـة إلـى أن هناك توجه واهتمام كبير لدى المنظمات نحو التدريب الرسـمي، والاسـتراتيجيات التدريبية أكثر مما كانت عليه في السابق، وإلى الاهتمام بتدريب المديرين، وتحسين نوعية الأنشطة التدريبية التي تقود إلى رفع الكفاية الإنتاجية، والتركيز في التدريب على المهارات العامة، والاتصالات، والتفاوض وحل المشكلات. ومن العناصر التي تسهم في نجاح التدريب: وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التعليم والتدريب، ووجود آلية لربط الأنشطة التدريبية مع استراتيجية المنظمة ومع التغيرات في بيئة العمـل، مع التركيز على الأمور التالية: زيادة وتنوع طرق التدريب، لامركزية التـدريب، تطور المهارات العامة كالاتصالات والتفاوض وحل المـشكلات، التركيـز علـى التدريب الداخلي الرسمي للمنظمات، الاستجابة لمقتـضيات التـدريب الخـارجي، ولاحتياجات الأفراد كأساس للتدريب، والاهتمام بعملية تقييم التدريب.

أما دراسة (Darryl &, Miller, 2005) فجاءت بعنوان" **The qualifications and competencies held by effective workplace trainers**" وهـدفت هـذه الدراسة إلى فحص تأثير مؤهلات المدربين وجدارتهم على فاعليـة التـدريب فـي مواقع العمل، وتكونت عينة الدراسة من (303) مدرب يـدربون فـي الـشركات الاسترالية التي تعمل في مجال النسيج، وتوصلت الدراسة إلى أن المدربين الـذكور أقدر على التأثير في فاعلية التدريب الإداري من الإناث، وتوصلت أيضاً إلـى أنـه كلما زاد عمر المدرب كلما كانت مخرجات التدريب أكثر فاعليـة، وأن المـدربين الذين لديهم 10 سنوات وأكثر خبرة كان تأثيرهم في فاعلية التـدريب أفـضل مـن غيرهم.

وفي دراسة لكل من جوزيف و اوينـغ لنـغ (Joseph & Oing-Lung, 2004) فجـاءت بعنـوان" **Employee Training and Human Capital In Taiwan** " وهدفت إلى التعرف على أهمية التدريب في المؤسسات التايوانية فيما إذا كان يحقق الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين، ويسهم في تخفـيض البطالـة وزيـادة دخـل

العاملين، بالإضافة إلى زيادة فرص العمل في ظل العولمة وتطور السوق العالمي. تكونت عينة الدراسة من (11130) موظفاً اشتركوا في البـرامج التدريبيـة التـي نظمتها مؤسسات القطاع العام والخاص. وقد خلـصت الدراسـة إلـى ضـرورة الاستمرار في تنظيم الأنشطة التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية حسب حاجة الأفراد، لما للتدريب من أثر في زيادة معرفة الفرد ومهاراته وقدراته وتحسين سـلوكه لأداء عمله. وأن التدريب الفعال يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع المعنوية والثقـة بالنفس والولاء التنظيمي، وأن عقد البرامج التدريبية يسهم في إتاحة الفرص للأفراد المدربين في الحصول على العمل.

ما يميز هذه الدراسة:

يبيّن العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مدخل الذكاء التدريبي، إلاّ أنّ مفهوم الذكاء التدريبي لا يزال يواجه العديد من التحدّيات، سواء في المجال النظريّ أو التطبيقيّ، ولا تزال الدراسات المتعلّقة بهذا المجال قليلـة. وقـد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهـوم الـذكاء التـدريبي وأبعادها، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهـذا مـا يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة، فمن حيث المنهج الوصفي اعتمدت الدراسة على الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، وفي المنهج التحليلي تم إعداد أداة تتناسب وأغراض الدراسة لقياس أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في الإدارة الوسطى في شركة المدن الصناعية الأردنية والبالغ عددهم (62) موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة بتاريخ (2012/12/15) من إدارة الموارد البشرية في شركة المدن الصناعية وعلى النحو التالي: مدير (15) ، مساعد مدير (5) رئيس وحدة (3) رئيس قسم (39) موزعين على جميع المدن الصناعية في المملكة وقد تم توزيع (62) استبانه على جميع مجتمع الدراسة تم استعادة (56) استبانه وهي كانت صالحة للمعالجة الإحصائية .

3.3 جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين لجمع المعلومات والبيانات:

1- المصادر الأولية: تم تنظيم إستبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة عن أثر الذكاء التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية في شركة المدن الصناعية الأردنية.
2- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والدراسات السابقة والإحصائيات التي تتناول موضوعي الذكاء التدريبي وفاعلية البرامج التدريبية.

4.3 أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبـي والاطـلاع علـى الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبيان مكون من الاجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيـرات الشخـصية والوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهـل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1-24) والتي تقيس المتغير المستقل (الـذكاء التدريبي)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (جبرين ومحمد، 2013) وضـم هـذا الجز (24) فقرة مقسمة على النحو التالي:

1- الفقرات من (1-6) تقيس بعد نمذجة السلوك في الذكاء التدريبي.

2- الفقرات من (7-12) تقيس بعد التعلم بالعمل في الذكاء التدريبي.

3- الفقرات من (13-16) تقيس بعد الاحتياجات التدريبية في الذكاء التدريبي.

4- الفقرات من (17-21) تقيس بعد التفاعل في الذكاء التدريبي.

5- الفقرات من (22-24) تقيس بعد الأهداف الذكية في الذكاء التدريبي.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (25-57) والتي تقيس المتغير التابع فاعليـة التدريب حيث تم الاسترشاد بدراسة (الهابيل وآخرون،2011) ويتضمن هـذا المتغير الابعاد التالية:

الفقرات من (25-31) تقيس بعد كفاءة المدرب.

الفقرات من (32-38) تقيس بعد المادة التدريبية.

الفقرات من (39 -57) تقيس بعد تنظيم وبيئة العملية التدريبية.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكـرت الخماسـي (Likert) على النحو التالي: (موافق بدرجة كبيرة جداً وتمثل 5 درجـات، موافـق بدرجة كبيرة وتمثل 4 درجات، موافق بدرجة متوسطة وتمثل 3 درجات، موافـق بدرجة قليلة وتمثل 2درجة، غير موافق على الاطلاق وتمثل 1 درجة).

5.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على خمسة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية الرسمية، وبعد استرداد الاستبيانات تم اجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانة بشكلها النهائي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمجالات.

جدول رقم (1)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
1	نمذجة السلوك	6-1	0.86	0.84
2	التعلم بالعمل	12-7	0.83	0.80
3	الاحتياجات التدريبية	16-13	0.84	0.82
4	التفاعل	21-17	0.78	0.76
5	الاهداف الذكية	24-22	0.89	0.88
1	كفاءة المدرب	31-25	0.88	0.86
2	المادة التدريبية	38-32	0.87	0.83
3	تنظيم وبيئة العملية التدريبية	50-39	0.90	0.87

يلاحظ من الجدول رقم (1) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقة بالذكاء التدريبي ككل بلغ(0.90) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.89) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقة بفاعلية البرامج التدريبية ككل بلغ(0.91) وباستخدام معادلة

كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.88) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.10).

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون(Pearson's correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Ste pwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

6- اختبار معامل تضخم التباين(VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

7- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقـد تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعيارية، ومصفوفة ارتباط بيرسـون (Pearson's Correlation Matrix) لإجـراء فحص العلاقات الارتباطية بين متغيـرات الدراسـة وتحليـل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة علـى المتغيـر التابع، وتحليل التباين الأحادي(One Way Anova) للكشف عـن الفروقـات بـين (الجنس، المؤهل العلمي، والوظيفة، والعمر، وسـنوات الخبـرة) فـي تـصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد الذكاء التدريبي في شركة المـدن الـصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى؟

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمدى توافر أبعاد الذكاء التدريبي.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-5	نمذجة السلوك	3.38	0.57	3	متوسط
6-10	التعلم بالعمل	3.41	0.65	2	متوسط
11-15	الاحتياجات التدريبية	3.69	0.64	1	مرتفع
16-21	التفاعل	3.26	0.66	5	متوسط
22-26	الاهداف الذكية	3.34	0.61	4	متوسط
1-26	الذكاء التدريبي	3.42	0.50	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسط العام لمدى توافر الذكاء التدريبي فـي المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً حيث بلغ(3.42) وانحـراف

معياري (0.50)، مما يؤشر على أن مدى توافر الذكاء التدريبي في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسـطة، واحتـل بُعـد الاحتياجات التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط حـسابـي بلـغ(3.69) وانحـراف معياري (0.64)، يلي ذلك بُعد التعلم بالعمل في المرتبة الثانيـة بمتوسـط حـسابـي بلـغ(3.41) وانحراف معياري(0.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد نمذجة السلوك بمتوسط حسابي بلـغ(3.38) وانحراف معياري (0.57)، في حين جاء بُعد الاهداف الذكية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابـي بلـغ(3.34) وانحراف معياري(0.61)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد التفاعل بمتوسط حسابـي بلـغ(3.26) وانحـراف معياري(0.66).

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية البرامج التدريبية في شركة المـدن الـصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى ؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمستوى فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المديرين.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
6-11	كفاءة المدرب	3.44	0.68	2	متوسط
12-17	المادة التدريبية	3.34	0.63	3	متوسط
18-23	تنظلم وبيئة العملية التدريبية	3.57	0.64	1	مرتفع
6-23	فاعلية البرامج التدريبية	3.45	0.51	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لمستوى فاعلية البرامج التدريبية في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين كـان متوسـطاً حيـث بلـغ(3.45) وانحراف معياري(0.51)، مما يؤشر على أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية فـي المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل تنظلم وبيئة العملية التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط حسابـي بلـغ(3.57) وانحراف معياري(0.64)، يلي ذلك كفاءة المدرب في المرتبـة الثانيـة بمتوسـط

حسابـي بلـغ(3.44) وانحراف معياري(0.68)، وجاء في المرتبة الثالثة الأخيـرة بعد المادة التدريبية بمتوسط حسابـي بلـغ(3.34) وانحراف معياري (0.63).

السؤال الثالث: ما العلاقة بين توافر أبعاد الـذكاء التـدريبي ومـستوى فاعليـة التدريب في شركة المدن الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة الوسطى ؟

جدول رقم (4)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الذكاء التدريبي وفاعلية البرامج التدريبية، على المستوى الكُلي والبعدي المنفرد

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	كفاءة المدرب	المادة التدريبية	تنظيم وبيئة العملية التدريبية	فاعلية البرامج التدريبية
نمذجة السلوك	*0.627	*0.585	*0.574	*0.685
التعلم بالعمل	*0.646	*0.571	*0.535	*0.671
الاحتياجات التدريبية	*0.588	*0.650	*0.593	*0.704
التفاعل	*0.641	*0.583	*0.557	*0.683
الاهداف الذكية	*0.618	*0.532	*0.501	*0.633
الذكاء التدريبي	*0.671	*0.627	*0.592	*0.724

*** دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)**

يتضح من الجدول رقم (4)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّـة إحـصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للذكاء التدريبي، وفاعليـه البـرامج التدريبية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الـذكاء التـدريبي وفاعليـه البـرامج التدريبية ككل (0.724) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للذكاء التدريبي فـي علاقتها مع فاعليه البرامج التدريبية، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعـد التـابع (الاحتياجات التدريبية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.704) فـي حـين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(الاهداف الذكيـة) حيـث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.633).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(نمذجـة الـسلوك) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه

المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (كفاءة المدرب) حيث بلغـت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.627) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت مع المتغير التابع(تنظيم وبيئة العملية التدريبية) حيث بلغت قيمـة هـذه العلاقة الارتباطية(0.574).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المـستقل(الـتعلم بالعمـل) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (كفاءة المدرب) حيث بلغـت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.646) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت مع المتغير التابع(تنظيم وبيئة العملية التدريبية) حيث بلغت قيمـة هـذه العلاقة الارتباطية(0.535).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بـين المتغيـر المـستقل(الاحتياجـات التدريبية) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بـين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (المادة التدريبية) حيـث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.650) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هـي العلاقة التي ربطت مع المتغير التابع(كفاءة المدرب) حيث بلغت قيمة هذه العلاقـة الارتباطية(0.588).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(التفاعل) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (كفاءة المدرب) حيث بلغـت قـوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.641) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقـة التـي ربطت مع المتغير التابع(تنظيم وبيئة العملية التدريبية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.557).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل(الاهـداف الذكيـة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (كفاءة المدرب) حيث بلغـت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.618) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة

التي ربطت مع المتغير التابع (تنظيم وبيئة العملية التدريبية) حيث بلغت قيمة هـذه العلاقة الارتباطية(0.501).

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعـض الاختبـارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المستقلة"Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تـضخم التبـاين" Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(15) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التبـاين (VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل مـن(0.05) فإنـه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مـستقلة أخـرى وبالتـالي سيؤدي الى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هـذه القاعـدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجـدول رقم (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح (3.208–5.938) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من(0.05) وتتراوح بـين(0.312 – 0.572) ولـذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عـلٍ بـين المتغيـرات المستقلة .

جدول رقم (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
نمذجة السلوك	3.974	0.425	0.372
التعلم بالعمل	5.815	0.572	0.321
الاحتياجات التدريبية	3.208	0.312	0.319
التفاعل	5.938	0.441	0.362
الاهداف الذكية	4.082	0.397	0.428

ومن أجل التحقيق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتـواء(Skewness) للمتغيـرات ويشير (Malhotra & Briks,) إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات كانت أقل من(1)، وكما يشير الجدول رقم (5) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من(1) ولـذلك يمكـن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبقي لبيانات الدراسـة. وسـيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
كفاءة المدرب	الانحدار	0.455	56.229	11.246	*20.91	0.000
	الخطأ		67.230	0.538		
المادة التدريبية	الانحدار	0.438	61.680	12.336	*19.51	0.000
	الخطأ		79.051	0.632		
تنظيم وبيئة العملية التدريبية	الانحدار	0.382	49.377	9.875	*15.47	0.000
	الخطأ		79.791	0.638		
فاعليةالبرامج التدريبية	الانحدار	0.546	54.034	10.807	30.11	0.000
	الخطأ		44.864	0.359		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)**

يوضح الجدول رقم (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسـة، ونظـراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة($\alpha \geq 0.01$)، حيث إن أبعاد الذكاء التدريبي تفسر(54.6%) من التباين في المتغير التابع الكلـي (فاعلية البرامج التدريبية)، كما تُفسر أيضاً(45.5%) من التباين فـي بُعـد(كفـاءة المدرب)، وتُفسر أيضاً(43.8%) من التباين في بُعد(المـادة التدريبيـة)، وأخيـراً فسرت أبعاد الذكاء التدريبي (38.2%) من التباين في بُعد(تنظـيم وبيئـة العمليـة التدريبية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الذكاء التدريبي فـي تفـسير الأبعـاد التابعة لفاعلية البرامج التدريبية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في فاعلية البرامج التدريبية (كفاءة المدرب، المادة التدريبية، تنظيم وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي).

جدول رقم(7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الذكاء التدريبي بإبعاده المختلفة في فاعليه البرامج التدريبية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الذكاء التدريبي
0.572	**0.567	0.115	0.215	0.122	نمذجة السلوك
0.030	*2.188	0.250	0.123	0.268	التعلم بالعمل
0.000	*3.971	0.510	0.147	0.584	الاحتياجات التدريبية
0.702	**0.383	0.071	0.191	0.073	التفاعل
0.587	**0.544	0.084	0163	0.089	الاهداف الذكية

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)**

**** غير دالة.**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(7)، ومن متابعـة قـيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة (الـتعلم بالعمـل، الاحتياجـات التدريبية) هي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في فاعلية البـرامج التدريبيـة،

حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(2.188، 3.971) على التوالي، وهـي قـيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجـة الـسلوك، التفاعـل، الأهداف الذكية) ليس لها أثر في فاعلية البرامج التدريبية، حيـث كانـت قيمـة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى انـه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(التعلم بالعمـل، الاحتياجـات التدريبية) في فاعليه البرامج التدريبية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة الـسلوك، التفاعـل، الأهداف الذكية) في فاعليه البرامج التدريبية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة الـسلوك، الـتعلم بالعمـل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية) في فاعليه البرامج التدريبيـة، كمـا يتضح من الجدول رقم(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التعلم بالعمل يفسر ما مقداره (53%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسر مع متغير التعلم بالعمل مـا مقـداره (54.6%) من التباين في فاعلية البرامج التدريبية كمتغير تابع. وخرج من معادلـة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(نمذجة السلوك، التفاعل، الاهداف الذكية) علـى اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (8)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية البرامج التدريبية من خلال أبعاد الذكاء التدريبي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*
التعلم بالعمل	0.530	*157.518	0.000
الاحتياجات التعليمية	0.546	*83.465	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)**

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(نمذجة السلوك، التفاعل، الأهداف الذكية)

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في كفاءة المدربين كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الذكاء التدريبي بإبعاده المختلفة في كفاءة المدرب.

أداره المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
نمذجة السلوك	0.016	0.272	0.014	**0.059	0.953
التعلم بالعمل	0.419	0.156	0.349	*2.685	0.008
الاحتياجات التدريبية	0.430	0.166	0.336	*2.581	0.011
التفاعل	0.097	0.242	0.083	**0.399	0.691
الاهداف الذكية	0.187	0.207	0.159	**0.906	0.367

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)**

**** غير دالة.**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية) هي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في كفاءة المدرب، حيث بلغت

قيم (t) المحسوبة والبالغة(2.685، 2.581) على التوالي، وهي قيم معنويـة عنـد مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجـة الـسلوك، التفاعـل، الأهداف الذكية) ليس لها أثر في كفاءة المدرب، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى انـه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(التعلم بالعمـل، الاحتياجـات التدريبية) في كفاءة المدرب. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة السلوك، التفاعل، الأهـداف الذكية) في كفاءة المدرب.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة الـسلوك، الـتعلم بالعمـل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية) في كفاءة المدرب، كما يتضح مـن الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التعلم بالعمل يفسر ما مقداره (41.7%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسر مع متغير التعلم بالعمل ما مقـداره(45.1%) من التباين في كفاءة المدرب كمتغير تابع. وخرج من معادلـة الانحـدار المتعـدد المتدرج متغيرات (نمذجة السلوك، التفاعل، الأهداف الذكية) علـى اعتبـار أنهـا متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول(10)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة المدرب من خلال أبعاد الذكاء التدريبي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*
التعلم بالعمل	0.417	*88.50	0.000
الاحتياجات التدريبية	0.451	*49.52	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(نمذجة السلوك ، التفاعل ، الأهداف الذكية)

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في المادة التدريبية كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الذكاء التدريبي بإبعادها المختلفة في المادة التدريبية

أداره المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
نمذجة السلوك	0.210	0.291	0.166	**0.720	0.473
التعلم بالعمل	0.273	0.258	0.213	**1.060	0.291
الاحتياجات التدريبية	0.757	0.199	0.554	*3.796	0.000
التفاعل	0.056	0.259	0.046	**0.217	0.828
الاهداف الذكية	0.045	0.221	0.036	**0.206	0.837

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الاحتياجات التدريبية) هي أكثر

متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في المادة التدريبية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.796) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، التفاعل، الأهداف الذكية) ليس لها أثر في المادة التدريبية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(الاحتياجات التدريبية) في المادة التدريبية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، التفاعل، الأهداف الذكية) في المادة التدريبية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين للذكاء التدريبي بإبعاده(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل، الأهداف الذكية)، في تنظيم وبيئة العملية التدريبية كأحد أبعاد فاعلية البرامج التدريبية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الذكاء التدريبي بإبعادها المختلفة في تنظيم وبيئة العملية التدريبية

أداره المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
نمذجة السلوك	0.140	0.287	0.115	*0.487	0.627
التعلم بالعمل	0.233	0.254	0.190	**0.916	0.361
الاحتياجات التدريبية	0.658	0.196	0.502	*3.348	0.001
التفاعل	0.067	0.255	0.057	**0.262	0.794
الاهداف الذكية	0.034	0.218	0.028	**0.154	0.878

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)**

**** غير دالة.**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(12)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الاحتياجات التدريبية) هي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في تنظيم وبيئة العملية التدريبية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.348) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، التفاعل، الأهداف الذكية) ليس لها أثر في تنظيم وبيئة العملية التدريبية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(الاحتياجات التدريبية) في تنظيم وبيئة العملية التدريبية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التدريبي(نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، التفاعل، الأهداف الذكية) في تنظيم وبيئة العملية التدريبية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلاله احصائيه لتصورات المديرين لابعاد الذكاء التدريبي تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (13)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(ابعاد الذكاء التدريبي) في المدن الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 52)	6.537 39.922	2.179 0.314	*6.93	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 52)	7.687 38.771	2.562 0.305	*8.39	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 52)	4.656 41.802	1.552 0.329	*4.716	0.004

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)**

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التـدريبي فـي المـدن الصناعية تبعاً لمتغير العمر

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (13) للذكاء التـدريبي أن هنالـك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في ابعاد الذكاء التدريبي حيث وجـدت أن (F=6.93) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مـستوى دلالـة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل مـن 25 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(25 سـنة فأقل) (2.83)، أما متوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) فقد بلـغ(3.79) ولـصالح المبحوثين ذوي الأعمار(47 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(26-35 سنة) ومتوسط الفئـة الرابعـة(47 سـنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(26-35 سنة) (3.28)، أمـا متوسـط الفئـة الرابعة(47 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.79) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(47 سـنة فأكثر).

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-46 سنة	47 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	2.83	-	-	-	*0.96
26-35 سنة	3.28	-	-	-	*0.51
36-46 سنة	3.45	-	-	-	-
47 سنة فأكثر	3.79	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التـدريبي فـي المـدن الصناعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (13) لأبعاد الـذكاء التـدريبي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في ابعاد الـذكاء التـدريبي حيث وجدت أن (F=8.39) ومستوى الدلالة(0.000= α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05= α)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(15) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الرابعة (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئـة الثانية (بكالوريوس) (3.61)، أما متوسط الفئة الرابعة(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.99) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيـضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الرابعة (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الأولى (دراسات عليا) (4.09)، أما متوسط الفئة الرابعة (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (2.99) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون
دراسات عليا	4.09	-	-	-	-
بكالوريوس	3.61	-	-	-	-
دبلوم متوسط	3.34	-	-	-	-
ثانوية عامة فما دون	2.99	*1.10	*0.62	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)**

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التـدريبي فـي المـدن الصناعية تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(13) لأبعاد البـرامج التدريبيـة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في ابعاد البرامج التدريبيـة حيـث وجدت أن(F=4.716) ومستوى الدلالة(α =0.004) وهذه النتيجـة معنويـة عنـد مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(16) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.74)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلـغ(3.21) ولـصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مـصادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسـط الفئـة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.74)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.23) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.21	-	-	-	*0.53
6-10 سنوات	3.23	-	-	-	*0.51
11-15 سنة	3.44	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)**

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي في المدن الصناعية تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي):

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(17) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(ابعاد الذكاء التدريبي) تعزى لمتغير (للنوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (**t** F) المحسوبة (3.74)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(ابعاد الذكاء التدريبي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.53)، ومتوسط إجابة الإناث(3.12).

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(17) لابعاد الذكاء التدريبي أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في ابعاد الذكاء التدريبي حيث وجدت أن (t=0.578) ومستوى الدلالة (0.564= α) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05= α)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الجدول رقم (17)

انتائج اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو ابعاد الذكاء التدريبي تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي).

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	47	3.53	0.59	*3.74	0.000
	أنثى	9	3.12	0.51		
المسمى الوظيفي	مدير	16	3.43	0.61	0.578	0.564
	رئيس قسم	40	3.36	0.53		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)**

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلاله احصائيه لتصورات المدراء لمستوى فاعليه البرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديموغرافيه.(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجدول رقم (18)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية البرامج التدريبية) في المدن الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 52)	1.326 230.570	0.442 0.694	0.636	0.592
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 52)	9.915 221.981	3.305 0.669	*4.94	0.002
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 52)	6.243 225.653	1.561 0.682	2.289	0.060

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)**

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو فاعليه البرامج التدريبية في المدن الصناعية تبعاً لمتغير العمر

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (18) فاعليه البرامج التدريبية أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في فاعليه البرامج التدريبية حيث وجدت أن(F=0.636) ومستوى الدلالة(α=0.592) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو فاعليه البرامج التدريبية في المدن الصناعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (18) فاعليه البرامج التدريبية أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في فاعليه البرامج التدريبية حيث وجدت أن (F=4.94) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الرابعة(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (دراسات عليا) (3.79)، أما متوسط الفئة الرابعة (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.31) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسـات عليـا. وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمـي(الدراسـات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(دراسـات عليا) (3.79)، أما متوسط الفئة الثالثة (دبلوم متوسط) فقد بلـغ (3.33) ولـصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية فاعليه البرامج التدريبية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون
دراسات عليا	3.79	-	-	-	-
بكالوريوس	3.42	-	-	-	-
دبلوم متوسط	3.33	*0.46	-	-	-
ثانوية عامة فما دون	3.31	*0.48	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)**

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو فاعليه البرامج التدريبية **فـي المـدن الصناعية تبعاً لمتغير الخبرة**

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (18) فاعليه البرامج التدريبية أنـه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعليه البرامج التدريبية حيث وجدت أن (F=2.289) ومستوى الدلالة (α=0.060) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين فاعليه البرامج التدريبية في المدن الصناعية تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(20) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(فاعليه البرامج التدريبية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة(4.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(فاعليه البرامج التدريبية) تعزى لمتغير(النوع الاجتماعي). ويبين الجدول رقم(20) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.56)، ومتوسط إجابة الإناث(3.36).

الجدول رقم (20)

نتائج اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو فاعليه البرامج التدريبية تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	47	3.56	0.88	2.12	0.035
	أنثى	9	3.36	0.76		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)**

3.4 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن توافر أبعاد الذكاء التدريبي في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط (3.42) وانحراف معياري(0.50) واحتل بُعد الاحتياجات التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.69) وانحراف معياري(0.64)، يلي ذلك بُعد التعلم بالعمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.41) وانحراف معياري(0.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد نمذجة السلوك بمتوسط حسابي بلغ(3.38)

وانحراف معياري (0.57)، في حين جاء بُعد الاهداف الذكيـة فـي المرتبـة الرابعة بمتوسط حسابـي بلـغ(3.34) وانحراف معياري(0.61)، وجاء فـي المرتبة الخامسة بُعد التفاعل بمتوسـط حـسابـي بلــغ(3.26) وانحـراف معياري(0.66).

2. أشارت النتائج أن المتوسط العام لمستوى فاعلية البرامج التدريبية فـي المـدن الصناعية من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً حيث بلغ(3.45) وانحـراف معياري (0.51)، واحتل تنظام وبيئة العملية التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ(3.57) وانحراف معياري(0.64)، يلي ذلك كفاءة المدرب فـي المرتبة الثانية بمتوسط حسابـي بلـغ(3.44) وانحـراف معيـاري(0.68)، وجاء في المرتبة الثالثة الأخيرة بعـد المـادة التدريبيـة بمتوسـط حـسابي بلغ(3.34) وانحراف معياري(0.63).

3. أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيـرات المـستقلة للـذكاء التدريبي، وفاعليه البرامج التدريبية كمتغير تابع كانت دالّة إحصائياً وإيجابية، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقـد بلغـت القيمـة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الذكاء التدريبي وفاعليه البرامج التدريبية ككل (0.724) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للذكاء التدريبي في علاقتها مع فاعليه البرامج التدريبية.

4. دلت النتائج أن أبعاد الذكاء التدريبي تفسر(54.6%) من التباين في المتغير التابع الكلي(فاعلية البرامج التدريبية)، كما تُفسر أيضاً(45.5%) مـن التبـاين فـي بُعد(كفاءة المدرب)، وتُفسر أيضاً(43.8%) مـن التبـاين فـي بُعـد(المـادة التدريبية)، وأخيراً فسرت أبعاد الذكاء التدريبي (38.2%) مـن التبـاين فـي بُعد(تنظيم وبيئة العملية التدريبية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعـاد الـذكاء التدريبي في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية المديرين.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التعلم بالعمل، الاحتياجـات التدريبية) هي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تـأثيراً فـي فاعليـة البـرامج التدريبية، وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجة السلوك، التفاعل، الاهداف

الذكية) ليس لها أثر في فاعلية المديرين، وأشارت نتـائج تحليـل الانحـدار المتعدد التدريجي فإن التعلم بالعمل يفسر ما مقداره (53%) من التبـاين فـي المتغير التابع، ودخل متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسر مع متغير الـتعلم بالعمل ما مقداره(54.6%) من التباين في فاعلية البرامج التدريبيـة كمتغيـر تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(نمذجة الـسلوك ، التفاعل ، الاهداف الذكية) على اعتبار أنها متغيرات ضـعيفة وغيـر مهمـة إحصائياً.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التعلم بالعمل، الاحتياجـات التدريبية) هي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تـأثيراً فـي كفـاءة المـدرب، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجـة الـسلوك، التفاعـل، الأهداف الذكية) ليس لها أثر في كفاءة المدرب. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن فإن التعلم بالعمل يفسر ما مقداره (41.7%) من التبـاين في المتغير التابع، ودخل متغير الاحتياجات التدريبية حيث فسر مـع متغيـر التعلم بالعمل ما مقداره(45.1%) من التباين في كفاءة المدرب كمتغير تـابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(نمذجة السلوك ، التفاعل، الأهداف الذكية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الاحتياجات التدريبيـة) هـي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في الفاعلية الشخصية، وأشارت النتـائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجة الـسلوك، الـتعلم بالعمـل، التفاعـل، الاهداف الذكية) ليس لها أثر في المادة التدريبية.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الاحتياجات التدريبية) هـي أكثر متغيرات الذكاء التدريبي تأثيراً في تنظـيم وبيئـة العمليـة التدريبيـة، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(نمذجـة الـسلوك 9، الـتعلم بالعمل 9، التفاعل ، الاهداف الذكية) ليس لها أثر في تنظيم وبيئـة العمليـة التدريبية.

9. دلت النتائج إلى أن أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين نحو(ابعاد الذكاء التدريبي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وكانت أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.53)، ومتوسط إجابة الإناث(3.12). دلت النتائج إلـى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في ابعاد الـذكاء التـدريبي وكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(47 سنة فأكثر). وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في ابعاد الذكاء التدريبي، كانت لـصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، بكالوريوس. وأن هنالك فـروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في ابعاد الذكاء التـدريبي كانـت لـصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). دلت النتائج إلى أنه لا توجـد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في ابعاد الذكاء التدريبي.
10. دلت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين نحو(لفاعليه البرامج التدريبية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) أن الفـروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.56)، ومتوسط إجابة الإناث(3.36). ودلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في لفاعليه البرامج التدريبية، ودلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي فـي لفاعليه البرامج التدريبية وكانت لـصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي دراسات عليا، ودلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحـصائية لمتغيـر الخبرة في لفاعليه البرامج التدريبية.

4.4 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:

1- على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنهـا ضـرورة ملحـة ومـستمرة تهدف إلى تطوير العنـصر البـشري. ولهـذا يتوجـب عقـد المزيـد مـن

الدورات التدريبية من أجل الارتقاء بالمـستوى العلمـي والعملـي للمـوظفي في شركة المدن الصناعية الأردنية.

2- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.

3- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع الشركة واحتياجاتهـا الفعليـة والاحتياجات الفردية للعاملين. وضرورة تقييم مستوي الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجـم التغيـر الحاصـل لقـدراتهم ومهاراتهم.

4- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الـذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. أيضا يجب أن تكون الفترة الزمنية المخصصة للتدريب ملائمة لطبيعة البرنامج التدريبي وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.

5- يوصي الباحث شركة الدن الصناعية بعدم التعامل مع البرامج التدريبية كعبء مالي بل استثمار طويل الأجل .

6- يوصي الباحث العمل علي إنشاء ملف خاص بكل موظف مع الإشارة إلي عـدد وطبيعية الدورات التدريبية التي التحق بها كل موظف والاسـتفادة مـن هـذه الملفات لأغراض متعددة .

7- عملية التدريب يجب أن تبقى مستمرة ما دامت الشركة قائمـة ولا تتوقـف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها، من خلال وضع جدول زمني تعقد به عدد محدد من الدورات التدريبية .

8- رفع كفاءة فاعلية التدريب لدى المديرين في الشركة بـالتركيز علـى المـادة التدريبية ثم كفاءة المدرب ثم تنظيم وبيئة العملية التدريبية.

9- التركيز على دور الذكاء التدريبي في فاعلية العملية التدريبية.

10- توعية العاملين في جميع القطاعات على اهمية التدريب ونوعيته.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الذكاء التدريبي في فاعليه البـرامج التدريبية في المدن الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً، من المدن الـصناعية الاردنيـة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عـرض أداة الدراسـة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمـين، أمـا بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسـة أنـه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقـة بابعـاد الـذكاء التدريبي ككل بلغ (0.90) وباستخدام معادلة كرونبـاخ الفـا (الفـا=0.89)، وأنـه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقة بفاعليـة البـرامج التدريبية ككل بلغ (0.91) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا(الفا=0.88).

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لابعاد الذكاء التـدريبي فـي المـدن الصناعية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيـث بلـغ المتوسـط (3.42) وانحراف معياري (0.50)، وأن المتوسط العام لمستوى فاعليـة البـرامج التدريبية في المدن الصناعية من وجهة نظر المديرين كان متوسـطاً حيـث بلـغ (3.45) وانحراف معياري(0.51)، وأن هنالك أثر لأبعاد الذكاء التدريبي في المتغير التابع الكلي (فاعلية البرامج التدريبية)، حيث فسرت أبعاد الذكاء التدريبي ما مقداره (54.6%) من التباين في بُعد(فاعلية البرامج التدريبية).

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، نبيل رفيق.(2011). **الذكاء**. (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

برهوم أديب، زاهر بسام، السليمان وائل (2007) أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (29) العدد (2).

ابو جادو، محمود محمد.(2006). **نظرية الذكاء الناجح: الذكاء التحليلي والإبداعي والعملي برنامج تطبيقي**. (ط1). ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جرار، ناديا عوني.(2006). **مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بدرجة ممارستهم لأساليب الإدارة المدرسية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب(2006)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الحنيطي، محمد ،(1994): اتجاهات المديرين نحو التطور والإصلاح الإداري في اجهزة القطاع العام في الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 10، العدد 2، اربد، الأردن .

الرحومي، أحمد. (2007). **دراسة استراتيجيات تسويق البرامج التدريبية في المراكز والمعاهد اليمنية للتدريب**. دراسة حالة: المعهد العام للاتصالات. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع، جامعة اليرموك، 2006، 26-28 يونيو (حزيران).

ابو سماحة، كمال وآخرون.(1992). **تربية الموهوبين والتطـوير التربـوي**، دار الفكر، الطبعة الاولى.

الشهري خالد، (2006). "**فاعلية البرامج التدريبية من وجهة ضباط كلية الملك خالد العسكرية** " دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية "

الشهرى، وليد بن راشد ظافر، (2006)،" **فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الريـاض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا

الشيخ، سليمان الخضري.(2008). **سيكولوجية الفروق الفردية في الذكاء**. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الصايغ، راشد،2009، **تقييم فعالية البرامج التدريبيـة المقدمـة بواسـطة وزارة التربية والتعليم لموظفيها الإداريين والفنيين فـي سـلطنة عمـان،** رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأوروبية، جمهورية شمال قبرص.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2009). **التدريب الإداري**. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العامري عبدالله سعدون عبدالله، (2011)، **أثـر الـذكاء الإسـتراتيجي والـذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية علـى شـركة الخطـوط الجوية الملكية الاردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، الأردن.

العطوي، صالح محمد(2007) **أساليب التدريب وأثرهـا علـى فاعليـة البـرامج التدريبية في الشركة العامة للتعليم الفني والتدريب المهنـي فـي المملكـة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العطوي، عبدالله سويلم (2008) **أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربيـة الـسعودية،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القحطانى، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة، (2005)،" **التدريب أثناء العمـل، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض**"، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

كتاني، منذر إبراهيم، (2007). **الذكاء دراسات وبحوث**.(ط1). المكتبـة الوطنيـة، عمان، الأردن.

كشواي باري، (2006). " **إدارة الموارد البشرية** "، دار الفاروق،عمان.

المحاسنه، أحمد عبدالرحيم (2004) "**تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهـد الـوطني للتـدريب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

ابو محفوظ، شذى سليمان عطية (2011) **أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفـة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النداوي أحمد، (2008). " **إدارة الموارد البشرية** " دار الفاروق،عمان.

الهابيل، وسيم إسماعيل وأبو عرب شعبان محمد وأبو ستة عماد جمعة،2011، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، **مجلة الأكاديمية من جامعة الأزهر** - غزة للعلـوم الاجتماعيـة يونيـو 2011.

الهابيل، وسيم، أبوعرب، شعبان، أبوستة، جمعة(2011). **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة،** جامعة غـزة الإسلامية، غزة.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (2010). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيـق**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. **Journal of Education for Business,** *79*(1), 18-22.

Barrington, H. Reid, M. (2001). **Training interventions managing empbyee development landaon institute of personnel and development**.

Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C., & Godshalk, V. M. (2010). Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. **Group & Organization Management**, *35*(4), 421-455.

Clark, S. & Metaline, A., (2010). Training in the New Private Sector in Russia. Int. **Journal of Human Resource Management**, Vol. (11), No. (1), pp. 19-36.

Clarke, N. (2006). Emotional intelligence training: A case of caveat emptor. **Human Resource Development Review**, *5*(4), 422-441.

Clarke, N. (2010). Developing emotional intelligence abilities through team-based learning.*Human* **Resource Development Quarterly**, *21*(2), 119-138.

Darryl Gauld, Peter Miller(2005) The qualifications and competencies held by effective workplace trainers, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28, Issue: 1, Page:8 – 22.

Dawe, S., (2005). **The Changing Training Practices in Large Australian Firms** Available on: www.ncver.edu.au/research/core/cp0003e.htm, pp1-10.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? **The International Journal of Human Resource Management**, *15*(1), 95-111.

Fernald, L., & G. Solomon, (2009). **Small Business Training and Development: An Analysis of Manager/Employee Needs and Practices**, Available on: www.usabe.org/knowledge/proceedings/pff

Gardner,H,(1993). **Multiple Intelligences**, New York: Basic Book.

Jamali, D., Sidani, Y., & Abu-Zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications: Insights from the Lebanese context. **Journal of Management Development**, *27*(3), 348-360.

Joseph, S., & Ping-Lung, (2004). Employee Training and Human Capital In Taiwan, **Journal of World Business**, Vol. (39), No. (4). November, pp362-376.

Kunneman, D., (2011). **Management Training Activities and Training Needs within Selected Business and Industrial Organizations in Oklahoma**. Available on: www.scholar.lib.vt.edu/.Journals/JCTE/V1n2/pdf, pp.40-56.

Leonard, D. C. (2008). The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development. **Journal of Management Development,** *27*(1), 109-128.

Marcel R. van der Klink, Jan N. Streumer (2006) Effectiveness of on-the-job training, J**ournal of European Industrial Training** , Volume: 26 Issue: 2/3/4 Page: 196 – 199.

Marcel R. van der Klink, Jan N. Streumer (2006) Effectiveness of on-the-job training, J**ournal of European Industrial Training** , Volume: 26 Issue: 2/3/4 Page: 196 – 199.

McEnrue, M. P., Groves, K. S., & Shen, W. (2009). Emotional intelligence development: Leveraging individual characteristics. **Journal of Management Development**, *28*(2), 150-174.

Sanchez, A., (2007). Effects of Training on Business Results, International **Journal of Human Resource Management**, Vol. (14), No. (6), pp. 956-980.

Sellars, T.(2010).The Relationship among Multiple Intelligences and Leadership Styles**: A study of administration in Kentucky child care Facilities**. DAI-A 67-04,P.1217.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health:* **Journal of the International Society for the Investigation of Stress**, *19*(4), 233-239.

Wei-Tao Tai(2006) Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, **Personnel Review,** Volume: 35, Issue: 1, Page: 51 - 65

الملحق(أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميلة الفاضلة ،،، **الزميل الفاضل ،،،**

تحيه طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حـول **"أثـر الـذكاء التـدريبي فـي فاعليـة البرامج التدريبية من وجهـة نظـر الإدارة الوسـطى: دراسـة تطبيقيـة فـي شركة المدن الصناعية الأردنية "**

يرجى التكرم والمساعدة بتعبئة الاسـتبيان حـسب الفقـرات مـع مراعـاة الدقة في الاجابة لما لها من اهمية علمـاً بـأن اجابـاتكم سـتعامل بكـل سـريه ولغايات البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

منير الزريقات

جامعة مؤتة

أولاً / البيانات الشخصية :

1. النوع الاجتماعي : □ ذكر □ أنثى
2. العمر : □ 25 سنة فأقل □26-35 □36-45 □ 46 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي : □ دراسات عليا □ بكالوريوس □ دبلوم متوسط □ ثانوية عامة فما دون
4. المسمى الوظيفي: □ مدير □ مساعد مدير □ رئيس قسم
5. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: □أقل من سـنتين □3-5 □6-8 □ 9سنوات فأكثر

6. عدد الدورات التدريب التي التحقت بها داخل الشركة خلال سنوات الخدمة:

□دورتين فأقل □4-3 دورات □6-5 دورات □7دوات فأكثر

الرجاء تحديد مدى موافقتك/ عدم موافقتك بوضع إشارة (√) على العبارات التالية :

	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق على الإطلاق
	مجالات الذكاء التدريبي					
	نمذجة السلوك					
1	تعتمد إدارة الشركة خبراء متخصصون يقومـون بتقـديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل					
2	توزع نتائج ذكائنا بشكل واسع ضمن منظمتنا					
3	تؤكد إدارة الشركة على عملية نمذجة السلوك بوصفها أكثر فاعلية في البرامج التدريبية (تحليل النماذج ومحاكاتها)					
4	تدرك إدارة الشركة أن النمذجة (الطرق التجريبية)مهمـة في تغير السلوك الواقعي لإنها تحسن البصيرة					
5	تمتلك إدارة الشركة استعداداً لتطبيق النمذجة العقليـة فـي العمل التدريبي (عروض ذهنية)					
6	تتعامل إدارة الشركة مع المنطق الضبابي كأحد التطبيقـات الذكية للكشف عن البيانات الغامضة					
	التعلم بالعمل					
7	تشكل العوامل الناعمة (الأفراد ، العلاقات ، قيم العمـل ، الأسلوب)والصلبة (نظم التحفيز ، آليات التشارك) عوامل مهمة في اختيار برامج التدريب والتعلم في منظـور إدارة الشركة					
8	تشجع إدارة الشركة على التعلم الإيجابي (إدخال الأفكـار جيدة) والابتعاد عن التعلم السلبي (البقاء على القديم)					
9	تراعي إدارة الشركة مبدأ هرمية التعلم السطحي (الاستذكار والحقائق والإجـراءات) إلـى الـتعلم العميـق (الآراء ، المشاعر ، السلوكيات).					
10	تؤكد إدارة الشركة على المـوظفين بـضرورة حـضور المحاضرات وبرامج التدريب والذكاء					
11	تمتلك إدارة الشركة الشبكة الذكية التي تساعدها على تعلـم كيف تنجز المهام على أساس البيانات					
12	تنمي إدارة الشركة ثقافية قبول الفـشل فـي الـتعلم لـدى موظفيها					

الاحتياجات التدريبية						
13	تصمم إدارة الشركة البرامج التدريبيـة وفقـاً لاحتياجـات العمل الفعلية					
14	يتم تحديد البرنامج التدريبي وفقاً للمستوى الـوظيفي فـي إدارة الشركة					
15	تضع إدارة الشركة برنامج تدريبي وفقاً لنتائج تقييم العاملين					
16	تضع إدارة الشركة البرنامج التدريبي طبقاً للتغيرات داخل وخارج الشركة					
التفاعل						
17	تشجع إدارة الشركة على التفاعل التنافذي والاجتماعي					
18	تحظى مسألة فهم مدركات العميل والعمل كناصح بالثقة من قبل إدارة الشركة					
19	تهتم إدارة الشركة بالإصغاء الجيد للعملاء بوصفهم مصدر فعال للمعلومات					
20	تعديل المواقف بما يتوافق مع مزاج وردود أفعال العملاء					
21	تؤكد إدارة الشركة على سوق المواهـب ، سـوق الـتعلم والتدريب في تحقيق التفاعل بين موظفيها والعالم الخارجي					
الأهداف الذكية						
22	تهتم إدارة الشركة بأهمية الأهداف الذكية فـي التـدريب (مجدولة للوقت ، قابلة للقياس، تحديـد الأهـداف ، قابلـة للتحقيق ، ملائمة)					
23	تراعي إدارة الشركة مجالات الذكاء التدريبي عند صـياغة وتحديد الأهداف الذكية					
24	تحرص إدارة الشركة على ترتيب الأهداف الذكية بحـسب اولويتها					
كفاءة المدرب						
25	المدرب قادر على إيصال الفكرة بسهولة					
26	يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب					
27	يستمع المدرب لوجهات نظر المتدربين					
28	يحفز المدرب المتدربين على الوصول للأفضل					
29	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال					
30	يتعامل المدرب مع المتدربين بحيادية وموضوعية					
31	يتقبل المدرب النقد بصدر رحب					
المادة التدريبية						
32	تتناسب المادة التدريبية مع احتياجات المتدربين					
33	تلم المادة التدريبية كل أجزاء الموضوع					
34	المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم					
35	تضيف المادة التدريبية شيئا جديدا على المتدرب					
36	حجم المادة التدريبية يتناسب مع الوقت المسموح به					
37	تتسم المادة التدريبية بالتشويق والمتعة					
38	تتناسب المادة التدريبية مع ثقافة المجتمع					

تنظيم العملية التدريبية						
39	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي ومتسلسل					
40	تقوم إدارة التدريب بتنظيم أماكن جلوس المتدربين					
41	يتم تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية					
42	يتم استخدام أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية					
43	تحدد المدة الزمنية وفق تنظيم العملية التنظيمية					
44	يبعث التنظيم نوعا من الراحة للمدرب والمتدرب					
45	يفرض تنظيم العملية التدريبية قيوداً على المدرب والمتدرب					
البيئة التدريبية						
46	مكان التدريب مهيأ بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية					
47	تتميز البيئة التدريبية بالهدوء الذي يضفي نوعا من التركيز على المتدربين					
48	يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات اللوجستية المساعدة في عملية التدريب					
49	عدم وجود ضوضاء تؤدي إلى التشويش على المتدرب					
50	قاعة التدريب مصممة وفقاً للقواعد العلمية					
تقييم التدريب						
51	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الشركة					
52	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب					
53	تقوم الجهة المشرفة في الشركة بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر					
54	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني					
55	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من التدريب					
56	تستخدم الشركة أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي					
57	تقوم الشركة بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب					

" نشكر لكم حسن تعاونكم "

الملحق(ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	د. سامر البشابشه	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	د. محمد عواد	التسويق	جامعة مؤتة
3	د.محمد المحاسنه	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. كامل الحواجره	إدارة عامة	
5	د.عادل سلوم	نظم المعلومات الإدارية	جامعة مؤتة